

La Revista Oficial del DirCom



# Imagen

## y Comunicación

EDICIÓN Nº21 SETIEMBRE 2011

Una producción de LZC



**Prevención de Crisis**

La doctrina del Issues Management

**Identidad Corporativa**

El ADN de la empresa

**Marketing Digital**

Presente en el nuevo paradigma de la comunicación

# La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos

## Hablan los protagonistas

La Revista Oficial del DirCom



# imagen

## y Comunicación

Patrocinador :



En esta edición REPSOL comparte nuestra misión:

**"Contribuir a la formación y al conocimiento de nuestros públicos"**

La dirección de la revista agradece la confianza y el respaldo de esta marca.

---

# S umario

Agosto 2011

Publicación producida por  
**LZC Imagen y Comunicación**

Directora General  
**Lillian Zapata**

Participan en esta edición  
**Gaby Fuentes**  
**Marcela Saavedra**  
**Claudia Tejada**  
**Gilio Guazzotti**  
**Freddy Linares**  
**Ítalo Pizzolante**  
**Hildegart González**

Diseño y Diagramación  
**Jorge Sandoval**

Miembro Honorario  
**Joan Costa**

Prohibido reproducir parcial o totalmente los artículos periodísticos o fotografías de la presente edición sin autorización del director.

Una revista de  
**LZC Imagen y Comunicación**  
Juan de la Fuente 836, Miraflores  
T. (511) 241-8521  
e-mail: comunicacionlzc@lzcperu.com  
imagenycomunicacion@lzcperu.com

## 5 Identidad Corporativa

El ADN de la empresa

De la RSC a la Empresa Socialmente Responsable **10**  
Una filosofía integrada a la cultura corporativa

**18** La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos  
Hablan los protagonistas

Prevención de crisis **25**  
La doctrina del Issues Management

**30** Marketing Digital  
Presente en el nuevo paradigma de la comunicación

Cuando las redes sociales claman justicia **34**  
El caso de Walter Oyarce



Lillian Zapata  
Directora

La realidad de las diferentes organizaciones nos muestra que si bien es cierto el área de Recursos Humanos (RRHH) está presente en la mayoría de los organigramas, no necesariamente encontramos en la misma empresa un área dedicada en forma exclusiva a la comunicación interna. Es así que RRHH adopta acciones que buscan atender y satisfacer al primer público de la entidad, ya sea desarrollando iniciativas propias que estén encaminadas a lograr colaboradores comprometidos o apoyándose con la presencia de consultores externos de comunicación estratégica que encaminen su labor dirigida al logro de los objetivos trazados.

Si miramos el otro lado de la acera encontramos que existen también empresas, ya sea por su tamaño, por un enfoque estratégico que viene desde su casa matriz o por un convencimiento que la misma práctica de su quehacer empresarial le ha demostrado, que consideran fundamental contar en su organización con un área, departamento o unidad que se encargue de alinear la comunicación interna con la visión del negocio, encaminando a que su talento humano se convierta en la primera aliada de la compañía.

Puestos en el escenario real, si se tratara del primer caso (una organización que solo cuenta con el área de RRHH), serán ellos los que den la cara frente a sus colaboradores. Su mirada deberá ser la de la alta dirección y en esa línea desarrollar e impulsar un plan de comunicación interna que guarde estrecha relación con los objetivos y metas trazadas que desea alcanzar

la entidad. En este sentido, su responsabilidad estará en el afianzamiento de su cultura corporativa y en la puesta en marcha de herramientas y canales de comunicación que permitan el flujo de información, la interacción entre los miembros, construir el vínculo con todos aquellos que componen la empresa ubicados en los diferentes niveles de la estructura organizativa y en evaluar el clima laboral, que podrá dar como resultado, dependiendo que tanto se haya interiorizado la cultura corporativa en su gente, colaboradores informados, alineados, involucrados y fidelizados.

De la misma manera y considerando que la organización cuenta con estas dos áreas, cada una clara en sus objetivos y unidas bajo una misma visión estratégica, alinearán sus acciones hacia el mismo norte. El área de RRHH será el gran facilitador para lograr el desarrollo del personal y promover la cultura corporativa, mientras que el área de Comunicación Interna emprenderá la puesta en marcha de acciones que contribuyan a transmitir lo que es y hace la empresa, así como el importante rol que tiene cada uno de sus miembros para el éxito del negocio.

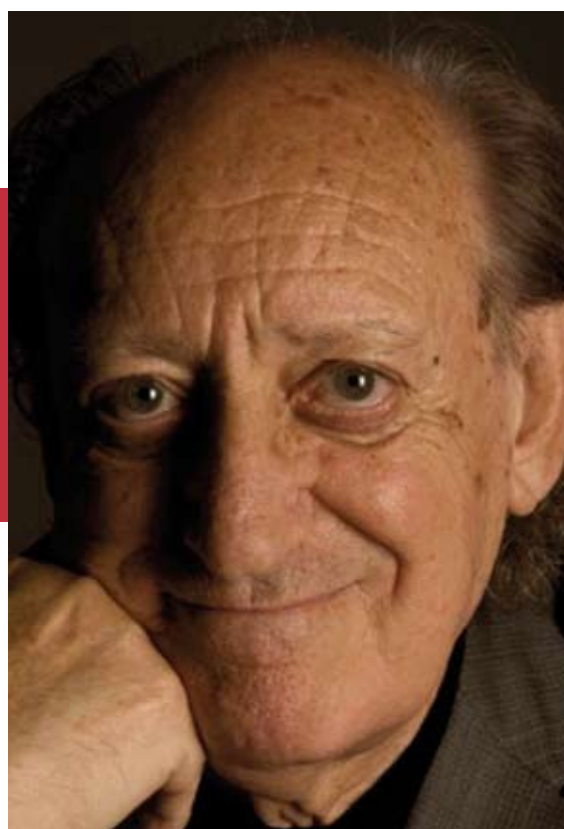
En ambos casos el interés por la comunicación se hace presente en la empresa y se evidencia una estrecha relación entre Recursos Humanos y Comunicación Interna. En esta edición de la revista Imagen y Comunicación conversamos con el Gerente de Comunicación Interna de Backus y la Coordinadora de Comunicación Interna de Barrick Perú, quienes nos cuentan detalles y profundizan en el tema.

# Identidad Corporativa

El ADN de las empresas

Escribe: Joan Costa

Joan Costa  
Consultor en Comunicación  
Corporativa



*En este mundo vertiginoso de los negocios, en el que se pasa de un escenario a otro en un pestañear de ojos y en el que hay mucha competitividad, surge un diferenciador muy importante que mantendrá a la empresa y/o marca sólida a pesar de las adversidades que se puedan presentar. Una empresa que no olvida sus raíces y su razón de ser es la única que actuará con coherencia a lo que dice y, por lo tanto, se hará más fuerte para enfrentar los cambios de hoy. La identidad, el ADN de la empresa, es finalmente la razón por la cual una marca u organización será preferida por encima de otras, y sin duda el activo intangible que muchas empresas deben empezar a mirar.*

El término “identidad” viene de la filosofía y ha pasado por la biología y por otras ciencias. Pero al incorporarse al lenguaje de la empresa, deja su sentido filosófico para devenir necesariamente en estratégico. Todas las ideas, los recursos, las gestiones y las herramientas mentales, procedan de donde procedan, cuando son adoptadas por las empresas se convierten en artefactos estratégicos, que se alinean a la estrategia general del negocio. También el concepto de “identidad”.

Cuando esta palabra penetró en el ámbito empresarial, en los años 60, sonaba a algo extraño y ajeno a los negocios. Era pronto para comprenderlo, pues el concepto identitario llegó de la mano de un fenómeno nuevo. Fue con la emergencia del paradigma del siglo XXI que la empresa daba la cara, alzaba la voz y asumía su liderazgo social después de dos siglos de permanecer anónima, oculta detrás de la muralla de sus productos.

Esta vieja actitud, ciertamente primaria, daba preferencia a lo producido en detrimento de quien lo produce. ¿Por qué? Existía entonces una subversión de los valores, y la causa era muy simplista: con la venta, los productos son el objeto del intercambio económico y de la plusvalía. La empresa no.

Pero la revolución cibernética de mediados del siglo pasado transformó el mundo de arriba abajo. El producto pasó a segundo plano, pues no era diferenciador y estaba sujeto a imitaciones y falsificaciones, además de que otro podía copiarlo y fabricarlo en cualquier país con mano de obra barata. A esta devaluación industrial la sustituyó la revalorización de los servicios y el auge de los intangibles. La empresa no era, como los productos, sujeto de imitaciones ni de falsificaciones y ella misma era su imagen distintiva y exclusiva. Por tanto recaía directamente en ella la competitividad y la creación de valor.



Felizmente, hoy los empresarios, emprendedores y directivos saben muy bien que su Nombre, su Marca, su Cultura y su Personalidad son los principales activos identitarios entre los valores intangibles. Y saben, también, que la identidad es la esencia de su imagen diferencial... pero a condición de que esos activos intangibles sean tratados, explotados y gestionados estratégicamente en la filosofía del DirCom. Las decisiones, las acciones y las comunicaciones serán así esencialmente congruentes con la identidad de la empresa y el posicionamiento corporativo.

¿Qué es, pues, la identidad? La palabra viene de ídem, que quiere decir “idéntico”. Pero lo realmente importante del asunto es que ídem significa ¡IDÉNTICO A SÍ MISMO!

Solo cuando la empresa desarrolla su propia y original identidad es verdaderamente diferente, única, inimitable e irrepetible. Saber ser fiel al potencial de su identidad y convertirla en un vector y un valor estratégico es el gran ejemplo que traigo aquí. El caso es más explícito y convincente que mil discursos teóricos.

### **IBM... y su ADN<sup>1</sup>**

¿Cómo ha conseguido IBM, que acaba de cumplir 100 años, esta supervivencia tan interesante? La verdad es que no ha sido fácil porque ha tenido que reinventarse cada vez que las plataformas informáticas han cambiado. La clave, sin embargo, ha sido que IBM supo mantenerse fiel a su ADN a pesar de los cambios. Y contrariamente a lo que su propio nombre puede indicar -IBM significa International Business Machines (máquinas de negocios internacionales)-, el ADN de IBM no es la producción de máquinas de oficina, sino el almacenamiento y gestión inteligente de los datos de sus clientes.





Con ocasión del centenario de IBM, que nació el 16 de junio de 1911, el economista Xavier Sala i Martín, de la Columbia University, publicó un interesante artículo titulado “IBM... y su ADN”, del que entresaco la parte principal. Una coincidencia curiosa al margen es que este artículo me llegó cuando yo acababa de presentar mi libro sobre el DirCom, en cuyo título utilizo esta misma palabra ADN para significar la importancia identitaria de saber bien quién es uno mismo, y seguir siéndolo.

Tras varias décadas de utilizar los cartuchos agujereados, a mediados de los años 40 llegaron las cintas magnéticas y, con ellas, los ordenadores electrónicos y la era moderna. Entonces IBM se adaptó invirtiendo 5.000 millones de la época para desarrollar los famosos mainframes, aquellos enormes ordenadores centrales que se convirtieron en la plataforma dominante a mediados de los 60. Fue la época dorada de IBM.

Después llegó la revolución de los microordenadores y los ordenadores personales. La batalla entre Bill Gates (Microsoft) y Steve Jobs (Apple) dejó a IBM en un segundo plano, obsoleta y en peligro de extinción. IBM intentó adaptarse produciendo PC (¿recuerdan los Think pads?) pero fracasó. Los gerentes habían olvidado que el ADN de IBM no es la producción de máquinas de oficina, sino el almacenamiento y gestión inteligente de los datos de sus clientes. Al entrar en el mercado de los portátiles, IBM había abandonado su verdadero ser y sus pérdidas anuales se contaban por miles de millones de dólares. IBM estuvo al borde de la muerte.

Lou Gerstner llegó a la dirección de la empresa y no tardó en ver que cuando uno no actúa de acuerdo con su ADN, toma decisiones equivocadas. Inmediatamente vendió el departamento de ordenadores personales e impresoras a Lenovo y se concentró en la gestión de datos. De hecho, Gerstner



Lou Gerstner

“...hoy los empresarios, emprendedores y directivos saben muy bien que su Nombre, su Marca, su Cultura y su Personalidad son los principales activos identitarios entre los valores intangibles. Y saben, también, que la Identidad es la esencia de su imagen diferencial...”



visionó algo que entonces parecía imposible: llegará un día en que los PC también pasarán a la historia y en lugar de ordenadores, las familias y las empresas tendrán terminales para acceder a sus datos, que estarán almacenados en un lugar desconocido. Hoy ha llegado ese momento y el lugar desconocido se llama “la nube”. Mucho antes de que Sergei Brynn y Larry Page crearan Google, IBM había renacido como una empresa de servicios de gestión de datos. En la actualidad IBM ayuda a sus clientes a analizar los gustos de sus usuarios, las horas de utilización de sus productos, los costes de distribución y una infinidad de aspectos que ellos serían incapaces de descubrir por sí mismos. Todo ello sirve para mejorar la gestión de empresas, hospitales, universidades, centros de investigación o ciudades. Sí, sí, ¡Ciudades! IBM ha creado el concepto de smart cities, una serie de programas que ayudan a las ciudades a regular el tráfico, a distribuir el agua o la electricidad de la manera más eficiente y medioambientalmente responsable. La última reinención ha tenido su premio e IBM vuelve a tener beneficios y está entre los líderes de empresas tecnológicas.

La historia de IBM tiene dos moralejas interesantes. La primera es que cuando el entorno cambia, solo los que saben adaptarse sobreviven. La segunda es que para adaptarse correctamente es imprescindible conocer el propio ADN y tomar las grandes decisiones de acuerdo con él. En los años 80, IBM intentó ser algo que no era y eso le llevó al borde de la quiebra. Afortunadamente reaccionó a tiempo, se miró al espejo y redescubrió sus viejas raíces en un nuevo hábitat, y con ello le llegó de nuevo el éxito. Entender quién eres y actuar en consecuencia es la verdadera lección de IBM... y su ADN.

“Solo cuando la empresa desarrolla su propia y original identidad es verdaderamente diferente, única, inimitable e irrepetible. Saber ser fiel al potencial de su identidad y convertirla en un vector y un valor estratégico es el gran ejemplo...”



# De la RSC a la Empresa Socialmente Responsable

Una filosofía integrada a la cultura corporativa

Por: Lillian Zapata



Ítalo Pizzolante  
Presidente de PIZZOLANTE  
Comunicación Estratégica

*Por lo general las organizaciones cuando hablan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refieren a programas que desarrollan sin que exista necesariamente un alineamiento con la estrategia del negocio. La RSC ha evolucionado a conceptos más estructurados y su estado superior es la Empresa Socialmente Responsable (ESR), que logra una conciencia reflejada en el modelo de negocio, liga sus procesos a acciones de RSC y entiende que esta es transversal en toda la organización, incluyendo sus proyectos que deben estar alineados a los objetivos corporativos. Una ESR hace visible a todos los miembros de la entidad el impacto de sus actuaciones y, a través de la existencia de una conciencia gerencial, busca minimizarlo y hasta evitarlo. En ese marco de actuación la ESR involucra una filosofía integrada a la cultura corporativa.*

## ¿Cuándo se puede determinar que una organización pasó de la RSC a ser una Empresa Socialmente Responsable (ESR)?

Solo cuando deja de ver los impactos sociales de su actividad empresarial, respondiendo con “programas” o “proyectos” sociales que lleva un departamento, una fundación o en alianza con una ONG y comienza a comprender que la gestión social estratégica y sostenible es aquello que se entiende como un “proceso” gerencial más, al igual que otros que son claves para lograr los objetivos que persigue el plan de negocios.

Se da el salto estratégico a lo sostenible cuando se analiza con rigurosidad los impactos positivos o negativos del modelo del negocio y a partir de su proceso de planificación estratégica incluye un análisis de materialidad, es decir, implicaciones de los riesgos naturales de operar un negocio; se anticipa diseñando un mapa de stakeholders priorizados con criterios que trasciendan a un área o departamento particular de la empresa y se asume que “gestionar” supone una visión integral del entorno y dintorno de la empresa, además de integrado, donde todas las áreas de la empresa son parte actuante en la dinámica social, económica, ambiental y hasta política de la empresa para que ella pueda lograr operar y cumplir con su misión y visión.

Hablar de una Empresa Socialmente Responsable supone referirse al proceso de ser y hacer, para que una organización permanezca en el tiempo; lo que implica referirse a las prácticas que desarrolla la empresa como parte de su estrategia de negocios, las cuales deben beneficiar a las distintas audiencias o stakeholders: sus clientes, trabajadores, accionistas, comunidad, autoridades y entorno. Para resumir, podemos decir que una organización evoluciona de tener proyectos aislados de RSC a ser una ESR cuando alcanza el estadio en el que la conciencia

social de una empresa es parte estructural de sus “procesos” de gestión, de los criterios sobre los cuales se toman las decisiones.

## ¿Cuáles son los indicadores que demuestran que esa organización se encuentra en ese estado superior que la convierte en ESR?

Durante los últimos años y gracias al estado de conciencia colectiva, por parte del liderazgo de la empresa, respecto a las necesidades de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, Desarrollo Sustentable y demás características de las Empresas Socialmente Responsables, frente a los diferentes asuntos estratégicos identificados por la organización, ha surgido una serie de normas que nos obligan a revisar procesos que expresan, en sí mismos, una forma de ser y hacer en la organización; procesos empresariales que deben estar dirigidos a garantizar certidumbre y sostenibilidad en sus equipos de gestión. Pero, aparte de normas internas, han surgido también diferentes referencias internacionales, todas resumidas en su dimensión ético-social, medio-ambiental y económico-financiera, que son referencias que permiten ubicar cuán alineadas están las expectativas de la empresa con las expectativas de sus diferentes stakeholders.



# De la RSC a la Empresa Socialmente Responsable

“...podemos decir que una organización evoluciona de tener proyectos aislados de RSC a ser una ESR cuando alcanza el estadio en el que la conciencia social de una empresa es parte estructural de sus “procesos” de gestión, de los criterios sobre los cuales se toman las decisiones”.

Vale la pena mencionar algunos de ellos, aunque es necesario aclarar que existen tanto indicadores diseñados para los diferentes tipos de empresa y dependiendo de su ubicación regional (tales el caso de Ethos, IndicaRSE y PlaRSE en América Latina) como indicadores globales tales como el Código de Ética de las Naciones Unidas para el establecimiento de un comercio justo; Normas AA1000 de compromiso con los stakeholders; Standards del Global Report Initiative (GRI) para los temas de competitividad responsable; Declaraciones de Derechos Humanos y de Prácticas Laborales SA8000, en términos de mano obra infantil; Convenio de la OCDE para el combate de la corrupción y sus principios en términos de Gobernabilidad Corporativa y, por último, la nueva ISO 26.000, guía de responsabilidad social para todo tipo de organización.

**Una visión empresarial que considere estratégico escuchar a los públicos, conocer los entornos, minimizar los impactos, emprender acciones que creen valor compartido y alinear objetivos corporativos con objetivos comunicativos, ¿se encuentra en el camino de ser ESR?**

Sin duda es así. Actualmente el desafío empresarial es garantizar el largo plazo y ello solo es posible en la medida en que desarrollemos procesos gerenciales sustentables en lo económico, ambiental y social que agreguen certidumbre a su futuro, pero es fundamental que se conciben a la luz de los profundos cambios políticos que están dando, justamente por no satisfacer la gran demanda social que caracteriza a nuestra región. Procesos que tengan en mente, tal y como planteas en la pregunta, conocer el entorno y lograr traducirlo, en combinación con el plan de negocios, en una matriz de asuntos que son estratégicos para que sea factible ejecutarlo, revisar con espíritu crítico el modelo de gobierno que tiene la empresa y si él está preparado



y alineado a esa matriz estratégica que luego se debe traducir también en riesgos y oportunidades; auditar con rigurosidad las habilidades de los equipos gerenciales y complementar lo que sea necesario y tomar en cuenta la opinión de los stakeholders, minimizar los impactos de nuestra operación, emprender acciones que genere valor compartido con los diferentes públicos de interés y que estén alineados con los objetivos del negocio. En otras palabras, me refiero a desarrollar un pensamiento estratégico que se proyecte en el largo plazo, con acciones concretas en el corto plazo y sea innovador y capaz de visualizar un mejor modelo de gestión para la empresa, en armonía con la expectativa de futuro, también de la sociedad.

### **¿Qué pasos debería seguir para alcanzar esa denominación?**

Más allá de un “step by step” para llegar a ser reconocida como una Empresa Socialmente Responsable, el punto de partida es que no hay un solo camino, depende de múltiples variables como lo son el tamaño el sector, la composición accionaria, la región del país, entre otras muchas.

Se acabaron los tiempos de los “exitosos” libros de “7 pasos para construir confianza”... ya que en algunos casos son solo 1 y en otros listar 100 son pocos, pero en general nos podemos focalizar en cuatro áreas de actuación de donde se desprenden las acciones que el análisis y la planeación requieran y que han constituido lo que en nuestra firma denominamos Modelo de Actuación para Empresas Socialmente Responsables: Estrategia, Mensaje, Habilidades y Governance. Cada ámbito puede actuar independientemente, pero todos en un contexto donde el entorno (todo aquello que rodea a la empresa) y el dintorno (aquello que está contenido en la empresa, tal como la cultura o forma de hacer las cosas), condicionan la actividad de la empresa y el logro de sus objetivos.



“Más allá de un “step by step” para llegar a ser reconocida como una Empresa Socialmente Responsable el punto de partida es que no hay un solo camino, depende de múltiples variables como lo son el tamaño el sector, la composición accionaria, la región del país, entre otras muchas”.



# De la RSC a la Empresa Socialmente Responsable

Contar con una nítida y alineada estrategia de actuación social y contar con el mensaje, siendo la comunicación estratégica la herramienta para construir las percepciones que aseguren el logro de los objetivos perseguidos. La ESR no es más que el resultado del nivel de conciencia compartido y colectivo del capital humano de la organización, sobre el impacto positivo o negativo de su empresa en la sociedad.

El Modelo de Actuación para Empresas Socialmente Responsables es una herramienta gerencial para la construcción de la reputación corporativa, que permite el fortalecimiento institucional de las ESR, construyendo confianza frente a cada una de sus audiencias internas y externas y armonizando sus intereses con las expectativas de cada una de ellas.

## ¿Cuál es el papel que juega la cultura corporativa en la ESR?

Tomando en cuenta la premisa que señala que la Empresa Socialmente Responsable involucra una filosofía integrada a la cultura corporativa, entendida como los valores y presunciones básicas que inducen el comportamiento de los miembros de la organización y de toda estructura empresarial que actúa en sociedad, podemos decir que la cultura corporativa juega un rol fundamental en la ESR, pues es quien va a determinar la manera de actuar, los valores, principios y formas de pensar del tren directivo y de los trabajadores de la misma. En consecuencia, debe establecer la responsabilidad como valor de alta importancia, al igual que el respeto por el medio ambiente y por la comunidad que los rodea, así como entre unos y otros.





**Las empresas privadas no son las únicas que han decidido ser transparentes, generar credibilidad e inspirar confianza. Existen entidades públicas que han establecido inclusive normas para encaminar acciones hacia la RSC. ¿Estas iniciativas de RSC aplicadas en entidades públicas alcanzan una conciencia gerencial que logra diseminarse en la organización?**

En efecto, las iniciativas en materia de responsabilidad social desarrolladas por empresas privadas, grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, pueden ser aplicadas a entidades públicas y alcanzar un nivel de conciencia gerencial a lo largo de todo el tren directivo y de todo el personal que la conforma. Lo fundamental para alcanzarlo es tener estrategias de evangelización corporativa aplicables al personal, dependiendo de sus características, y que cumpla con el objetivo de sensibilizarlos en materia de la importancia de tomar consciencia del impacto, positivo o negativo, de su actuación, como persona y como empresa, en el entorno que los rodea.

Te comparto un ejemplo. En nuestra firma llevamos un programa junto a la Organización de Estados Americanos (OEA) para sensibilizar a los parlamentarios Latinoamericanos sobre la RSC, ya que son la instancia natural del ciudadano para que sus elegidos tomen decisiones a favor del bienestar de la sociedad, el Congreso en si mismo se convierte en un punto de encuentro para el diálogo social.

En su génesis reside el objetivo principal de tener un comportamiento responsable en esta entidad pública y fundamental, sobre todo cuando se es consciente del impacto que generan sus acciones y decisiones, y por ello debe fomentar reunir a todos los sectores que hacen vida alrededor de su actuación para alinear visiones, partiendo de la base de que ninguno opera en un vacío y que sus actividades están determinadas por el entorno que la sociedad crea y recrea continuamente. En la práctica hemos iniciado en Costa Rica, Colombia y Uruguay un proyecto piloto.



# De la RSC a la Empresa Socialmente Responsable

**¿Qué diferencias sustanciales encuentra entre las acciones puestas en marcha desde la empresa privada y la entidad pública?**

Inicio la respuesta con cuáles podrían ser los parecidos, y que por cierto los califico de perverso. Me refiero al “populismo”, que muchos creen es monopolio de los políticos. Cuando la responsabilidad social se asume con la chequera en la mano para “comprar” apoyos, en el mundo de la política es para ganar elecciones o aumentar la popularidad en las encuestas, mientras en el mundo de la empresa es para comprar simpatías en la comunidad y acceso en las páginas sociales de la prensa. Ambos comportamientos son cuestionables. Uno es populismo electoral y el otro es también populismo corporativo. Pero la diferencia más notable dependerá de la visión política del gobierno de turno, por lo cual la respuesta dependerá de la tendencia ideológica. Los gobiernos de izquierda, muchas veces -y hay excepciones- se ven “competidos” en su “compromiso social” con el actuar de empresas que trabajan activa y notoriamente lo social, competidas en la conexión que el gobierno y los políticos requieren con el elector, por lo que hay que ser muy prudentes no solo en lo que se hace, sino en cómo, cuándo, dónde y con quién se desarrolla lo social.

Para concluir, la principal diferencia es comprender que mientras la comunicación electoral y política se concentra en ganar una elección y luego mantener el apoyo social, que solo es relevante cuando se está cerca de una elección o un referéndum, para el mundo de la empresa privada se está expuesto todos los días a un permanente “referéndum”, donde el consumidor elige o no con su voto de confianza adquirir un producto o servicio.

“La ESR no es más que el resultado del nivel de conciencia compartido y colectivo del capital humano de la organización, sobre el impacto positivo o negativo de su empresa en la sociedad”.



**¿Cuánto camino queda por recorrer por un lado a las empresas y por otro a las entidades públicas para ser ESR?**

Las empresas van rápido porque la exigencia social es grande y cada vez más investigaciones documentan la necesidad de re-significar lo social a la hora de hacer negocios.

De acuerdo a una reciente encuesta en 2011 de la agencia internacional Edelman, el 86% de los consultados a nivel mundial esperan que la empresa dé la misma importancia a sus negocios que a su actuación social. Además, el 42% de consumidores, frente a productos de precios y calidad similar, prefiere productos que apoyen causas sociales. El mundo de lo público está más lento y dividido, tanto así que surgen cada vez más propuestas electorales conectadas con estas nuevas realidades, es el caso de los partidos llamados "verdes" que se han visto no solo en Europa sino en la América Latina como recientemente en Colombia.

**“Podemos decir que la cultura corporativa juega un rol fundamental en la ESR, pues es quien va a determinar la manera de actuar, los valores, principios y formas de pensar del tren directivo y de los trabajadores de la misma, en consecuencia, debe establecer la responsabilidad como valor de alta importancia...”**

**En ese enfoque, ¿cuál es la tarea pendiente desde el management y desde la dirección de la comunicación estratégica?**

Son muchas, pero la principal es la alineación de visiones y la creación de espacios más creativos y eficaces para generar diálogo y mayor comprensión de los roles que cada uno de los actores gerenciales deben ocupar. Desde la gestión de la empresa, comprender a la comunicación como un medio, como una herramienta de gestión, y desde el DirCom, cómo sus sugerencias y participación está más conectada con el modelo de negocios, con la cultura gerencial, con la sociología de la comunidad que conforma y la psicología del liderazgo que conduce. Cómo desarrollar mensajes y proponer actuaciones que agreguen valor, en un lenguaje que el gerente entienda y valore. Alejarse del facilismo de la publicidad y las relaciones públicas y sumergirse en la complejidad de un modelo de negocios, su estructura y dimensión económica, para luego desarrollar la ventaja de traducirlo en sencillos términos de comunicación que haga que lo entiendan las diferentes audiencias de la empresa que un DirCom ya ha mapeado estratégicamente.



# La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos

Hablan los protagonistas

Por: Gaby Fuentes

*Ante la creciente demanda por lograr colaboradores más involucrados con los objetivos de la organización, se hace necesario trabajar con dos áreas clave: Comunicación Interna y Recursos Humanos, ambas fundamentales para lograr que el personal tenga la camiseta puesta. ¿Cómo se relacionan y trabajan para conseguirlo? Los jefes de las áreas en mención de dos reconocidas empresas en su rubro nos cuentan cuál es esa estrecha relación que vive Comunicación Interna y Recursos Humanos y la importancia de estar cohesionadas para alinear la visión estratégica del negocio con el primer público de la organización.*





**E**n una empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, se hace necesario comunicar, no solo hacia afuera (clientes), sino también hacia dentro (colaboradores) para optimizar los procesos del negocio y lograr la tan anhelada fidelización. Cada miembro se convierte en una pieza importante de la organización que va a contribuir en la consecución de los objetivos. Es por ello, que mantener informados a los colaboradores sobre el estado actual o el rumbo que está tomando la compañía es de vital importancia. El mensaje no debe quedarse en la mente de quienes dirigen la empresa sino diseminarse por toda la compañía y transmitirles que es con ellos con quienes se desea emprender ese norte que ha trazado la entidad. En este escenario, ¿quién debe impulsar una comunicación efectiva hacia este público de interés? La práctica nos muestra que son tanto el área de Comunicación Interna como Recursos Humanos (RRHH).

El área de Comunicación Interna, como su mismo nombre lo indica, gestiona la comunicación dentro de la empresa, entre los colaboradores. Es la que se encarga de dar a conocer los pormenores de la organización bajo la premisa de que trabajadores mejor informados genera mayor compromiso y alineación con el negocio. Sin embargo, esta es una tarea conjunta, que involucra también al área de Recursos Humanos, ya que al ser un departamento cuya naturaleza de sus funciones implica estar en permanente contacto con el personal se convierte en socio clave para que los objetivos de comunicación de la empresa se cumplan.

### **En la práctica**

Para Claudia Tejada, coordinadora de Comunicación Interna de Barrick Perú, la estrecha relación entre ambos departamentos se da porque se dirigen al mismo público y tienen igual visión del negocio. “Las dos áreas comparten responsabilidades en aspectos clave para la organización como el clima laboral, el

afianzamiento de la cultura corporativa y la creación de espacios informativos que promuevan entre los colaboradores mayor conocimiento respecto de la performance productiva y socio-ambiental de la empresa”.

Esta relación se hace evidente, según Tejada, desde la planificación de la comunicación que cuenta con el aporte y feedback de RRHH. “El área de Recursos Humanos es el gran aliado de la comunicación en la empresa. Actúa como un facilitador que promueve una cultura de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Su conocimiento y experiencia del entorno laboral convierte a esta área en un espacio de importancia en la definición de las estrategias y tópicos de comunicación que se diseñen”.



# Comunicación Interna y Recursos Humanos

Por su parte, Gilio Guazzotti, gerente de Comunicación Interna de Backus, explica que Comunicación Interna juega un papel clave en transmitir a cada miembro de la organización que su rol es importante y que con su labor contribuyen a que el negocio materialice su visión, misión y objetivos corporativos; mientras que Recursos Humanos tiene como principal función el desarrollo de los trabajadores. “La relación estrecha entre ambas áreas está en la comunión que existe entre ellas para la orientación que se le brinda al personal, soportada en el proceso de comunicaciones internas para direccionar los esfuerzos individuales hacia un mismo objetivo, que es el éxito del negocio”.

Para Guazzotti la relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos se concreta en cinco aspectos. Uno, en la construcción de lealtad y apego emocional con el colaborador, que se refleja en contar con un personal más productivo y con mayor tiempo en la organización. Dos, asegurando una organización bien informada y alineada a la estrategia de negocio, que se logra cuando se comunica al personal cómo su rol suma al éxito de la organización. Tres, contribuyendo a la construcción de una buena reputación, lo que implica ver a los empleados como la mejor fuente de información para que los grupos de interés se enteren quiénes somos y qué significamos. Cuatro, facilitar el manejo del cambio, lo que significa tener a la audiencia correcta bien informada de los eventos relevantes para que estén en la capacidad de responder. Y cinco, compartir las mejores prácticas con el objetivo de que las mismas puedan ser replicadas en diferentes operaciones de la organización.

## Hacia una sólida relación

Cuando un colaborador ingresa por primera vez a laborar en una empresa pasa por un proceso de inducción que consiste en enseñarle detalles básicos e importantes de la organización, como:



Gilio Guazzotti  
Gerente de Comunicación Interna  
de Backus

“Las dos áreas comparten responsabilidades en aspectos clave para la organización como el clima laboral, el afianzamiento de la cultura corporativa y la creación de espacios informativos que promuevan entre los colaboradores mayor conocimiento respecto de la performance productiva y socio-ambiental de la empresa”.



¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cuáles son nuestros valores?, etc. Esta es una labor encargada a Recursos Humanos pero gestionada desde el área de Comunicación, quien vela por los contenidos. Por lo tanto, ambas áreas trabajan en conjunto para que el nuevo colaborador conozca los aspectos esenciales de la compañía. Este es un proceso que debe durar siempre y para ello se harán uso de las diferentes herramientas de comunicación, como intranet, boletín, revista institucional, etc.

Asimismo, tanto Comunicación Interna como Recursos Humanos deben promover dentro de la empresa una comunicación abierta y horizontal, y no solo entre pares, sino también de personal base a directivos y viceversa. Estas acciones estructuradas de escucha se pueden dar a través de reuniones o desayunos en que ambas partes compartan lo que esperan de la organización y lo que la organización espera de ellos. Esto tendrá un enorme beneficio en la productividad porque los trabajadores sentirán que son escuchados y que sus opiniones son tomadas en cuenta.

En el terreno de construir una buena reputación, tanto Comunicación Interna como Recursos Humanos les corresponde comunicar de manera estratégica todo lo que pueda llevar a reforzar la buena imagen que tienen los trabajadores de su empresa. Esto se logra difundiendo entre los colaboradores las acciones de responsabilidad social corporativa dirigidas a la comunidad y hacia a ellos, tales como los programas que se impulsan para mejorar la calidad de vida del trabajador. Asimismo será responsabilidad de ambas comunicar todo aquello que sirva para disminuir la incertidumbre en un momento de crisis y optimizar el clima laboral.

La coordinadora de Comunicación Interna de Barrick Perú, Claudia Tejada, sostiene que al dirigirse ambas áreas a un mismo público es fundamental la cohesión y la coordinación. “Por un lado, el área de Recursos Humanos necesita de la comunicación para promover un buen clima laboral, la cultura corporativa y la identificación de los trabajadores, entre otros temas de interés. Por otro, el área de Comunicación necesita del apoyo, alcance y conocimiento que esta tiene del equipo humano que



Claudia Tejada  
Coordinadora de Comunicación  
Interna de Barrick Perú

conforma la empresa. Asimismo, es importante que haya una sintonía entre lo que se hace y lo que se informa y comunica al trabajador. Se trata de alcanzar procesos de comunicación eficientes y de alto impacto que aseguren mensajes concretos y resultados claros”.

Trabajar en la consolidación e interiorización de la cultura corporativa también implica un esfuerzo de ambos departamentos, en especial del área de comunicación, que promoverá y afianzará los valores de la cultura de la organización, mientras que recursos humanos se ocupará de hacerla visible en la actitud de los empleados a través de procesos de capacitación.

Sin embargo cabe precisar que no todas las empresas cuentan con un departamento o área de Comunicación Interna, en este caso gestionar la comunicación “inside”, asegurar la claridad y credibilidad de la información, así como garantizar la mejora continua de los canales de comunicación es asumido por Recursos Humanos.

## **Alineados con los objetivos corporativos**

Tanto Recursos Humanos y Comunicación Interna deben alinear sus acciones a los objetivos estratégicos de la organización. Al respecto, la coordinadora de Comunicación Interna de Barrick Perú señala que en su caso la estrategia del área apunta a fortalecer aquellos objetivos en los que la comunicación es clave para lograrlos, como por ejemplo un efectivo manejo de la reputación o fomentar un clima de reconocimiento de la compañía.

Con referencia a la medición de resultados, la ejecutiva de Barrick Perú indica que las acciones de comunicación deben ser concebidas en un plan que contemple indicadores cualitativos y cuantitativos para cada una de las tareas, pues solo así se podrá medir el impacto y realizar los ajustes necesarios.



...ambas áreas trabajan en conjunto para que el nuevo colaborador conozca los aspectos esenciales de la compañía. Este es un proceso que debe durar siempre y para ello se harán uso de las diferentes herramientas de comunicación, como intranet, boletín, revista institucional, etc.

Por su parte, el gerente de Comunicación Interna de Backus sostiene que el mejor indicador será los resultados del negocio, soportado en las evaluaciones de gestión de desempeño las cuales miden si las acciones implementadas por cada empleado estuvieron correctamente alineadas a las metas de la organización.

### **Resultado logrado: colaboradores comprometidos**

El resultado del trabajo conjunto de estas dos áreas permite tener colaboradores más implicados con el “ser” y el “hacer” de la organización, para alcanzar el “lograr”, muchas veces posible gracias a que se cuenta con embajadores o la llamada también red de facilitadores que contribuyen a la existencia de una comunicación más efectiva y fluida que evidencia la cultura corporativa que la viven en su diario actuar.

Con referencia a ello, Tejada resalta que en Barrick hay una fuerte identificación del trabajador con una parte fundamental de la cultura corporativa de la organización: los valores de la empresa. “Sería largo enumerar las iniciativas, logros y aportes que los trabajadores entregan a Barrick en el marco de estos valores. Precisamente, esa buena disposición

es la que nos ha puesto el reto de estructurar un nuevo proceso de comunicación que permita diseñar y fortalecer una estructura en la que el compromiso e identificación de cada trabajador se convierta en un poderoso instrumento de comunicación. Ahora mismo, estamos llevando a cabo un proceso de comunicación al que hemos llamado “Somos Barrick”. Se trata de un esfuerzo que se desarrolla en toda la región Sudamérica (Argentina, Chile y Perú) y que busca compartir y difundir entre todos los que somos parte de la empresa aquellas iniciativas que demuestran esa actitud de mejora, identificación, esfuerzo y trabajo ejecutados por la compañía y sus trabajadores en salud y seguridad, medio ambiente, recursos humanos y responsabilidad social. Empezar una campaña de esa naturaleza pone de manifiesto ese compromiso y alineamiento que existe en Barrick”.

Por su lado, Gilio Guazzotti señala que Backus también cuenta con una red de facilitadores que se expande a nivel nacional como internacional. “Nuestros facilitadores locales le dan vida, mantenimiento y seguimiento a las acciones implementadas para afianzar la cultura corporativa, siendo importantes emisores en la transmisión de mensajes clave y





El resultado del trabajo conjunto de estas dos áreas permite tener colaboradores más implicados con el ser y hacer de la organización, para alcanzar el logro, muchas veces posible gracias a que se cuenta con embajadores o la llamada también red de facilitadores que contribuyen a la existencia de una comunicación más efectiva...

recoger retroalimentación de los trabajadores. Los facilitadores fuera del país nos permiten compartir buenas prácticas e información corporativamente desde diferentes realidades”.

A esto añade que cada líder o gerente de línea es considerado un colaborador clave en el éxito del negocio, pues facilita que empleados de todos los niveles compartan información, ideas y noticias. “Nuestros coordinadores fomentan este compromiso, respaldado en el intercambio de información transversalmente de forma vertical y horizontal, asegurando además la distribución de la información corporativa para que llegue a todos”. Afirma que el compromiso de los trabajadores se refleja en el respaldo a las prioridades estratégicas y al ejercer su función externamente como “Agentes de Marcas”. “Las calificaciones de nuestro programa de Gestión de Desempeño evidencian un personal con metas claras y alineadas a los objetivos de la

empresa; además los valores y comportamientos de la cultura organizacional se hacen tangibles en el cómo se logran los resultados del negocio. Ello termina de demostrar que los mensajes clave transmitidos a través de las diferentes iniciativas de comunicación interna contribuyen de manera eficiente”, puntualiza.

La interacción entre ambas áreas es permanente. Comunicación Interna y Recursos Humanos se complementan, múltiples propósitos comunes encaminan su andar, compartiendo tareas y apoyándose una a otra para conseguir el objetivo final: colaboradores en sintonía con la razón de ser de la organización.

# Prevención de crisis

## La doctrina del Issues Management

Escribe: Hildegart González Luís



Hildegart González Luís  
Gerente de la Asociación Navarra  
de Empresas de Comunicación y  
Publicidad

*El Issues Management o “Manejo de situaciones”, en su traducción literal en español, es un proceso por el cual las empresas identifican factores de riesgo que puedan afectar su buen nombre y reputación. Es la herramienta más utilizada por las organizaciones para prevenir una situación de crisis, que se materializa en un documento que contempla todos los escenarios posibles por los que una compañía puede atravesar y verse vulnerable. El objetivo: anticipar, evaluar, responder y gestionar de manera eficiente una serie de situaciones complejas a fin de resguardar la reputación corporativa.*



Les propongo una experiencia práctica: pregunten a los directivos que conozcan si querrían gestionar una crisis que afectaran a las empresas que lideran. La gran mayoría, por no decir la totalidad, responderán con un no rotundo. A continuación, pregunten cuántos de ellos disponen de un plan de crisis que les pueda ayudar a gestionar eficazmente esas hipotéticas situaciones. El porcentaje de respuestas afirmativas que obtendrán será mínimo, y los pocos que digan tener uno, aludirán a los protocolos logísticos-operativos de gestión de crisis. Si alguno de esos directivos a los que ustedes están preguntando menciona que cuenta con un plan de comunicación de crisis, tengan la certeza de que él, o alguien muy cercano a él, en su pasado profesional, gestionó una crisis sin contar, por desgracia, con esta valiosa herramienta comunicativa, también denominada manual de crisis.

Las crisis son situaciones incómodas que generan crispación, estrés, presión, alarma pública, congregan a los periodistas ávidos de información y disparan la rumorología entre la ciudadanía. Con frecuencia, su mala gestión, operativa o comunicativa, conlleva en las empresas que las padecen una disminución brusca de la credibilidad por parte de sus grupos de interés internos y una pérdida notable de su reputación entre los grupos externos. Por todo ello es lógico que muy pocos directivos sean favorables de forma voluntaria a liderar estas realidades. Sin embargo, es sorprendente la poca predisposición por parte de las empresas a prever, analizar y estructurar cómo se debieran abordar estas situaciones, si las mismas llegaran a producirse.

Es aquí que procede plantear la figura de la doctrina del Issues Management, investigación que se realiza a través de una auditoría de prevención de riesgos con el objetivo de identificar los puntos vulnerables que pudieran afectar la imagen de una organización.



Luego de la puesta en marcha de una serie de metodologías de estudio se logrará el diagnóstico de la situación real de la entidad con relación a los potenciales conflictos por los que podría atravesar.

El Issues Management debería ser parte de la planificación estratégica de la comunicación de una empresa, de esta manera queda blindada y se actúa de manera preventiva ante una situación de crisis.

El Issues Management es el paso previo para la elaboración de un plan de prevención de crisis que demandará la elaboración de un manual de crisis, el mismo que se constituirá como guía clave para lograr una acertada actuación frente a los medios y otros públicos de interés.

### **Argumentos para no afrontar una crisis**

Creo que el pánico a poderse ver implicado en la gestión de una crisis es el factor psicológico que contribuye a que la gran mayoría de los directivos ni siquiera quieran pararse a reflexionar-analizar sobre cómo deberían actuar en estas situaciones, y cómo gestionarían los procesos comunicativos inherentes a ellas. Además del factor psicológico mencionado, tres son los argumentos más utilizados por parte de quienes se muestran reacios a afrontar



hipotéticamente estas situaciones para poder planificar su gestión: a) “las crisis sólo afectan a número insignificante de empresas, y la mía nunca será una de ellas”; b) “el simple hecho de analizar y prever como actuar en posibles crisis ya denota que mi empresa esconde algo turbio”; c) “los manuales de crisis eliminan frescura y naturalidad a la gestión comunicativa, rasgos valiosos para conseguir que esta sea creíble”.

El objetivo de este artículo es triple. En primer lugar, pretende argumentar como las crisis no son tan negativas como suelen describirse. Es más, se intentará justificar que su previsión y buena gestión pueden convertirlas en auténticas oportunidades para las empresas. A continuación, se intentará refutar los tres argumentos que esgrimen quienes no creen en la utilidad de prever y gestionar, guiados por un manual de crisis, estas situaciones. Por último, se enumerarán algunos de los errores habituales en la gestión de crisis, errores en los que el manual de crisis ayuda a no incurrir.

El principal argumento que respalda que las crisis no son tan dañinas como aparentemente se perciben es que son connaturales al propio ser humano y al entramado social. Han existido siempre y seguirán existiendo. Si acudimos a la RAE (Real Academia Española), vemos que la mayor parte de las acepciones que se le otorgan al término incluyen en ellas una dualidad que podríamos resumir en: riesgo - oportunidad. Suscribo que toda crisis conlleva riesgo, pero también refrendo que, bien gestionada, puede aportar auténticas oportunidades para las entidades.

El quid de la cuestión radica en entender de forma correcta qué significa gestión. Si por gestión entendemos qué hacer cuando estalla una crisis, tenemos muchas posibilidades de que el riesgo se imponga y la situación acabe en drama. Si por el contrario entendemos que la gestión de una crisis

**“El Issues Management debería ser parte de la planificación estratégica de la comunicación de una empresa, de esta manera la organización queda blindada y se actúa de manera preventiva ante una situación de crisis”.**

debe iniciarse mucho antes de que esta se produzca, siendo la previsión su primera fase, en donde hace su presencia la doctrina del Issues Management, es muy posible que los potenciales riesgos se tornen en oportunidades.

### **La previsión favorece las oportunidades: refutando argumentos**

Animo a que quienes están seguros de que su empresa nunca estará implicada en una situación de crisis examinen con honestidad si, efectivamente: jamás tendrán un cliente, proveedor o trabajador insatisfecho; ninguno de sus productos tendrá tara alguna; o nunca serán cuestionados públicamente por alguno de los múltiples grupos de interés con los que interactúan. Las crisis son tan amplias y variadas que, antes o después, todas las entidades deben afrontar alguna, pudiendo ser esta tipificada bajo diversos criterios: interna o externa, con o sin repercusión pública, generada por factores externos o internos, previsible o imprevisibles, etc.

Ante la evidencia de que cualquier empresa puede verse expuesta a una situación de crisis, analizar y pronosticar cómo actuar no es, como dicen algunos, asumir que la empresa oculta algo turbio, sino justo lo contrario. Siendo realistas y reconociendo que cualquier empresa puede verse implicada en este tipo de situaciones, al elaborar un manual de crisis las entidades realizan un ejercicio interno de transparencia y detectan dónde se ubican sus hándicaps (desventajas), pudiendo poner, en la mayoría de los casos, remedio a los potenciales detonantes que pueden hacerlas estallar.

El diseño - elaboración del manual de crisis es un proceso en el que los directivos de una entidad, (entre ellos debe estar siempre el DirCom), acompañados por consultores de comunicación externos, analizan, en una primera fase, los procesos operativos de la entidad y su mapa de flujos comunicativos con los grupos de interés. La finalidad de esta primera etapa consiste en detectar deficiencias, tanto operativas como comunicativas. Este primer paso permite que muchas entidades, una vez detectados esos hándicaps, puedan solventarlos para que no lleguen a ser detonantes de las potenciales crisis que pudieron haber generado.

Por tanto, los manuales de crisis no sólo no ocultan puntos negros de las entidades, sino que sirven para mejorar la calidad de las mismas. Es cierto que hay factores generadores de crisis imposibles de predecir o eliminar, pero son los menos. En estos supuestos, el plan de crisis es útil para preparar a los actores gestores a actuar del modo más correcto y eficaz, para generar el menor daño posible en la imagen y reputación de la entidad.

Por último, si bien comparto que la naturalidad y frescura comunicativa refuerzan la credibilidad de la comunicación, contradigo que los manuales de crisis eliminen ambos atributos. Los manuales

deben servir para poner en situación y para entrenar a quienes deben asumir portavocías internas y externas en estas situaciones. Defiendo que la naturalidad y la frescura comunicativa se consiguen con mucho entrenamiento. Esta preparación se hace imprescindible para cualificar a quienes deben gestionar estos procesos comunicativos, ya que la experiencia constata que en crisis, el sentido común suele ser el menos común de los sentidos, y el mejor portavoz tartamudea si previamente no había simulado esa realidad.

Como ya se ha visto, la información y formación que se genera durante el proceso en el que se diseña un manual de crisis permite que los directivos de la entidad, acompañados por consultores externos, detecten los puntos débiles de las entidades y puedan tomar las medidas pertinentes para reducir la vulnerabilidad de la entidad.

En los casos en los que la crisis llega a estallar, el contar con un buen manual de crisis no garantiza, pero si ayuda, a que la gestión comunicativa de la misma sea más eficaz, reduciendo de forma significativa las consecuencias negativas sobre la reputación, imagen y credibilidad inherentes a estas situaciones.



## Más ventajas del manual de crisis

Quienes elaboran los manuales de crisis aprenden en su proceso de gestación que ‘mentir o no asumir responsabilidades’ sale siempre muy caro. La opinión pública puede entender, incluso perdonar y olvidar que una empresa cometa un error. Sin embargo, el ocultamiento de ese fallo y la no asunción de su responsabilidad dañan, con frecuencia, más la reputación de la entidad que el propio factor que detonó la crisis. Los manuales de crisis evitan que, en la gestión de esta situación, alguno de los grupos de interés implicados no sea incluido en la estrategia de comunicación, garantizando además que el primer mensaje difundido siempre rinda homenaje a las víctimas. Esta herramienta de gestión comunicativa permite que los discursos sean claros, que la rumorología sea afrontada, que los portavoces estén cualificados y que la eficacia de los mensajes lanzados sea evaluada de manera constante. También ayuda a sus gestores a no dar por cerrada una crisis cuando todavía no la está, a identificar con nitidez los canales por los que fluye la comunicación y a sincronizar acciones operativas con acciones comunicativas.

## A modo de síntesis

Una última idea antes de acabar. Resulta fundamental que la plana directiva de una organización considere al Issues Management una herramienta crucial para adelantarse a una crisis, prever escenarios potenciales de conflictos y tener un conocimiento exhaustivo de los peligros reales a los cuales se puede enfrentar la entidad. Asimismo es clave para garantizar la gestión comunicativa eficaz en este tipo de situaciones contar con la presencia del equipo directivo de la compañía en el proceso de elaboración de un manual de crisis, puesto que son ellos, no los consultores que les acompañan en su diseño, quienes llegado el caso, deberán liderarlas. La interiorización de los

contenidos recogidos en este manual por parte del equipo directivo se convierte de este modo en el último ingrediente que ayuda a conseguir que las crisis potenciales se transformen en oportunidades para las empresas implicadas. La inversión realizada en previsión (auditoría de riesgos, plan de crisis y manual de crisis) se torna siempre a favor de una gestión más eficaz de las situaciones de crisis.



# Marketing Digital

Presente en el nuevo paradigma de la comunicación

Escribe: Freddy Linares

Freddy Linares  
Presidente del Comité de Internet  
de AmCham y de ISOC Perú



*El Marketing digital es la promoción de las marcas a través de Internet, móviles y otros canales interactivos. Esta nueva forma de hacer marketing basada en el uso de medios digitales permite desarrollar comunicaciones directas, personales e interactivas con los públicos de interés y generan una reacción en el receptor. Desde que se lanzó Google AdWords (publicidad online de Google) en el 2002, este servicio ha escalado notablemente y con él diversas iniciativas interactivas que han permitido replantear una relación entre los consumidores y las empresas.*

Una de las características más importantes a tener en cuenta en esta última década de innovación y nuevos servicios es que estos han sido definidos y desarrollados para atender a un amplio espectro de clientes. Sin importar el nivel de facturación permite su explotación a pequeñas y grandes corporaciones.

La red social Facebook, la red publicitaria de Google, el servicio de microblogging Twitter, entre otros, son herramientas que forman parte del plan de marketing de instituciones multinacionales y, en diferente escala, de emprendimientos locales. A través de estos grandes nodos de intercambio se canalizan mensajes hacia comunidades que tienden cada vez más al diálogo y que son aprovechadas por los estrategas para anticipar riesgos de productos, obteniendo información desde un subgrupo de expertos consumidores para identificar nuevas aplicaciones, conocer la sensibilidad de los usuarios ante determinados contenidos, entre otros.

Por ejemplo, en el estudio “Presencia Online de Candidatos a la Presidencia en Twitter” realizado por CI Interactive Media ([www.cominstall.com](http://www.cominstall.com)) durante la campaña electoral presidencial, se correlacionaron factores de uso de Twitter para conocer la dinámica de los mensajes en red y fuera de ella. Si bien en Perú existe una alta concentración de uso de Internet en la capital y una brecha evidente entre el nivel de penetración de Internet en el país y la cantidad de votantes hábiles, se pudo identificar el efecto de amplificación en red inyectado por los medios de comunicación masiva y el efecto post-amplificación fuera de red también traducido en noticia. Este circuito de alimentación e intercambio entre medios tradicionales y medios interactivos es también un punto clave en las campañas de marketing online, cómo conduzo a la acción a mis usuarios desde el lugar donde se informen y se encuentren facilitándoles un sitio web que concluya en una decisión planificada para la empresa.





## Internet como agente de cambio

Cuando nos referimos a esta década de cambio, debemos mencionar también una etapa donde los anunciantes reconocen y requieren identificar qué acciones serán las más eficientes. No solo desde el punto de vista del alcance del medio (tiraje, páginas vistas, rating, entre otros), sino también de la respuesta generada y su aporte relativo a los objetivos de la campaña. En otras palabras, cómo se está desempeñando y qué resultados se esperan obtener, y si hablamos de medios interactivos la información es inmediata. Ante esta realidad, muchas empresas en el Perú han generado áreas especializadas en Internet con distinto grado de independencia, alcance, objetivos y también nominación.

Esta curva de aprendizaje local viene acompañada por programas de especialización ofrecidos por universidades locales orientadas a reducir el tiempo de adopción de los diferentes servicios, sus beneficios y la relación con los proveedores. En este contexto, el anunciante comienza a pensar en el negocio con anteojos de red y a entender las nuevas métricas que permiten evaluar su eficiencia.

Al mencionar eficiencia, nos viene a la mente una definición que probablemente su aplicación en contextos offline sea más que evidente. A pesar de esta cercanía con la definición, muchos casos de campañas ambiciosas han encontrado paradójicamente un cuello de botella en su propio sitio web debido a una experiencia de uso ambigua y divergente lo que origina abandono y resultados de uso paupérrimos. Para superar estos percances tecnológicos de mejora de procesos de negocio online encuentran cuáles son los problemas críticos y afinan esas rutas para que los potenciales clientes puedan encontrar en el sitio web un espacio intuitivo y de fácil administración.



“A través de estos grandes nodos de intercambio se canalizan mensajes hacia comunidades que tienden cada vez más al diálogo y que son aprovechadas por los estrategias para anticipar riesgos de productos, obteniendo información desde un subgrupo de expertos consumidores...”



Para citar un caso reciente, en el estudio de “Banca Online con tecnología eyetracking” (<http://cominstall.com/documentos/>) se identificó el nivel de eficiencia del proceso en línea orientado a la búsqueda de requisitos para solicitar un crédito vehicular por medio de la página web de los siguientes cuatro bancos: BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank. Si bien el estudio midió un tipo de búsqueda de información específico, los resultados permitieron revelar cómo organiza y presenta cada banco la información de sus productos y servicios en sus portales webs donde es claramente visible las diferencias entre las ventanillas de atención de estos cuatro bancos, lo que se tradujo en tiempos de atención distintos y clientes con experiencias más valiosas. Incorporar la eficiencia de procesos a la web es una acción central para el éxito de sus productos.

Desde el uso de los servicios hasta la mejora de procesos, los ejecutivos de marketing han encontrado un medio que como en otros sectores está presente de forma transversal y ha generado no solo un nuevo glosario de comunicación, sino también nuevas formas de ver y aprovechar el contenido de forma bidireccional, inmediata y medible.

“Este circuito de alimentación e intercambio entre medios tradicionales y medios interactivos es también un punto clave en las campañas de marketing online, cómo conduzco a la acción a mis usuarios desde el lugar donde se informen y se encuentren facilitándoles un sitio web que concluya en una decisión planificada para la empresa”.



# Cuando las redes sociales claman justicia

El caso de Walter Oyarce

Por: Marcela Saavedra

*El sábado 24 de setiembre murió un joven hincha de un equipo de fútbol en Perú, producto de un enfrentamiento con seguidores del equipo rival. El hecho conmocionó a la sociedad peruana por el brutal asesinato y la huida de los responsables frente a las autoridades que en un inicio, ante el flagrante acontecimiento, no los detuvieron. Es entonces que a través de las redes sociales se inició un clamor de justicia para capturar a los responsables y se puso en el ojo de la tormenta la imagen que proyecta el fútbol peruano y el entorno que lo rodea.*



Aproximadamente, a las siete de la noche del sábado 24 de setiembre finalizó el disputado encuentro entre los clásicos rivales del fútbol peruano, Universitario de Deportes y Alianza Lima. En Lima, el estadio Monumental bullía de seguidores afiebrados que no podían creer que Alianza –también llamado equipo blanquiazul– perdía por dos goles a uno. En medio de las celebraciones de los cremas –hinchas de Universitario, equipo ganador– el joven Walter Oyarce, estudiante de ingeniería e hincha blanquiazul, fue lanzado sin piedad desde el palco número C-128 que ocupaba por dos sujetos que no se conmovieron ante la aparatosa caída de 8 metros de altura. Aunque fue auxiliado y trasladado a un centro médico, la llama de la pasión por su equipo y la vitalidad de su juventud se apagó. Los culpables estaban libres.

Esa noche, los asistentes del encuentro deportivo y testigos de la fatídica escena compartieron el hecho y sus impresiones por medio de sus celulares y otros aparatos con acceso a redes sociales. En el canal de YouTube de mariosergiogl1, espectador del partido, se publicó un video instantes antes en que la policía trasladara el cuerpo de Walter Oyarce a un nosocomio. Inmediatamente, los medios de comunicación presentes en el evento comprobaron los hechos y enlazaron la información con un video del traslado del cuerpo al hospital que en seguida fue compartido por cientos de cibernautas. Se determinó que existían tres presuntos culpables del homicidio.

## Mensajes de solidaridad

Ante la trágica muerte de este joven, que de no haber perdido la vida hubiera cumplido 24 años el 29 de setiembre, el gran despliegue de los medios de comunicación que solicitaban a través de sus diversos programas periodísticos que aquellos

que tuvieran imágenes y/o videos no dudaran en dárselos a la fiscalía como prueba para inculpar a los acusados y la suma de las voces en las redes sociales que exigían la solución del caso, la máxima sanción a los culpables y la pronta solución de la violencia que impera en estos espectáculos deportivos, pusieron sobre el tapete el poder de la comunicación en manos de la gente.

Las primeras reacciones en las redes frente a la noticia fueron de rechazo e indignación. Por ello, cuando la policía dio a conocer que el principal sospechoso David Sánchez-Manrique Pancorvo, alias 'Loco David', huyó del país rumbo a Miami, la solidaridad se adueñó de las plataformas sociales y en el caso de Facebook se crearon páginas como "Se busca al 'loco David' – Pena de muerte" con casi mil seguidores que publicaron una fotografía con el sello de 'se busca' y reclamaron la captura del sospechoso que, finalmente, regresó al Perú a los cuatro días.



## SE BUSCA AL "LOCO DAVID" -



# Cuando las redes sociales claman justicia

A los seis días de los sucesos ya se habían creado cerca de 80 perfiles en Facebook (entre páginas y cuentas) que clamaban justicia en nombre de la víctima con mensajes como “Walter honraremos tu memoria. Tu deceso NO QUEDARÁ IMPUNE” (Christian Garrido) o “mis más sentidas condolencias a la familia Oyarce, y ojalá ahora funcione la justicia, basta de violencia” (Carmen María Ortega Funes). El cantante peruano Pedro Suárez-Vértiz también se solidarizó con la familia y por medio de su cuenta en Facebook emitió su opinión sobre los trágicos sucesos. “Oremos por Walter Oyarce, quien murió víctima de un ataque estúpido y cobarde en el Estadio Monumental. Pido a Dios lo tenga en su gloria y lleve la paz a sus padres y hermanos. Es inimaginable el dolor que viven”, escribió.

En Twitter –red social sin mucha penetración en el Perú– la situación fue la misma: alrededor de 800 personas mencionaron al joven bajo el hashtag (etiqueta) #walteroyarce o #WalterOyarceJusticia según el buscador Hashtweeps.com con un mismo sentir: “#WalterOyarceJusticia no mas fútbol hasta que estos criminales y todos los que los apoyan estén donde deben estar: en prisión” (@BeLeRo). Hasta el presidente de la República, Ollanta Humala, a través de su cuenta oficial en Twitter (@Ollanta\_HumalaT) se solidarizó con la familia de Oyarce por medio de sus tweets (mensajes): “Lamento profundamente la muerte del joven barrista. Mi solidaridad con su familia. Hago un llamado a la calma y a no responder con violencia”, indicó.

Asimismo, el reconocido cantante puertorriqueño Ricky Martin que ofreció un concierto en Lima tres días después del trágico suceso, lamentó así la muerte de Oyarce. “Es muy triste y lamentable lo que ha pasado, entiendo y me solidarizo con el sentimiento y el dolor que están pasando los seres queridos de ese joven”, expresó.



## Ollanta Humala Tasso

@Ollanta\_HumalaT Lima Perú  
Presidente Constitucional de la República del Perú.  
Limeño de 49 años. Oficial (r) del Ejército, felizmente casado y orgulloso padre de Illari, Nayra y Samin  
<http://www.ollantapresidente.pe/>

Envía follow Ollanta\_HumalaT por mensaje de texto al código corto de tu proveedor

+ Seguir

Tweets Favoritos Siguiendo Seguidores Listas ▾



**Ollanta\_HumalaT** Ollanta Humala Tasso  
Nunca más violencia contra niños y jóvenes inocentes. Castigo ejemplar y prisión para los delincuentes.  
25 sept



**Ollanta\_HumalaT** Ollanta Humala Tasso  
Actuaremos con todo el peso de la ley para que hechos como estos nunca más se repitan. No hay paz e inclusión sin justicia.  
25 sept



**Ollanta\_HumalaT** Ollanta Humala Tasso  
Lamento profundamente la muerte de joven barrista. Mi solidaridad con su familia. Hago un llamado a la calma y a no responder con violencia.  
25 sept

... la suma de las voces en las redes sociales que exigían la solución del caso, la máxima sanción a los culpables y la pronta solución de la violencia que impera en estos espectáculos deportivos, pusieron sobre el tapete el poder de la comunicación en manos de la gente.

Con todas estas muestras de solidaridad de gente que sin conocer personalmente a Walter reclamaban justicia, el padre del joven publicó una conmovedora carta en el perfil de Facebook de su hija dos días después del lamentable acontecimiento:

“Una vida prometedora ha sido truncada de manera absurda, la muerte de mi hijo sólo tendrá valor si sirve para detener de una vez por todas esta violencia absurda con la que vivimos.... Walter era alegre, un loquito bueno, nos enseñó que en la vida hay una llave maestra que abre todas las puertas, la sonrisa... Walter amó y lo amaron muchas personas, basado en el respeto mutuo, sin duda fue auténtico. Tuve el privilegio de ser su padre y amigo, fui su hinch, disfrutaba como nadie viéndolo jugar, como en el fútbol fue en la vida, todo entrega, energía y alegría”, escribió.

### Repercusión mundial

En el mundo, al día siguiente del clásico peruano que enlutó al país, los medios de comunicación publicaron la muerte del seguidor, como es el caso del diario El Universal de Venezuela (‘Hincha peruano muere tras ser arrojado en estadio de Lima’) y el portal Marca.com de Madrid (‘Un hincha fallece tras caer al vacío en Lima’). De igual modo, dos comentaristas de la cadena deportiva de televisión Fox Sports, con motivo del empate entre los cuadros deportivos de Universitario (Perú) y Godoy Cruz en Mendoza (Argentina) el jueves 29, expresaron su pesar ante el caso Oyarce y pidieron justicia por su muerte. “Estamos abochornados por lo que sucede en nuestro continente. Con tanta riqueza de jugadores que están desperdigados de buena manera por el mundo, pero todavía no podemos admitir que exista la violencia que está enquistando no solamente al fútbol, sino a la sociedad”, señaló uno de ellos.

...el presidente de la República, Ollanta Humala, a través de su cuenta oficial en Twitter se solidarizó con la familia de Oyarce por medio de sus tweets (mensajes): “Lamento profundamente la muerte del joven barrista. Mi solidaridad con su familia. Hago un llamado a la calma y a no responder con violencia”, indicó.

Y es que la violencia desatada en nombre del deporte rey se repite a nivel mundial y a diversas escalas. Hace cuatro años, durante un partido entre Chacarita Juniors y Tigre por el ascenso a primera división en Argentina, un hincha murió en una pelea de barras. En respuesta, las autoridades decidieron que todos los partidos se jugaran sin público visitante y con ello, los índices de violencia bajaron de manera considerable. Hace poco, la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) retiró la medida.

### La imagen de los clubes deportivos peruanos

La muerte de Walter Oyarce puso en evidencia a nivel mundial la crisis de los clubes deportivos en el Perú. El plantel organizador del evento, Universitario de Deportes, no solo carecía de la licencia respectiva municipal para el encuentro deportivo, sino que al



# Cuando las redes sociales claman justicia

inicio de las investigaciones negó su responsabilidad exclusiva y asumió que la responsabilidad era 'compartida'. En definitiva, una institución con 87 años de vida dedicada al balompié dejó relucir que aún no resuelven los puntos vulnerables que afectan su imagen y por ende, que no estuvieron preparados para afrontar esta crisis ampliamente anunciada. Si el club Universitario pregona como valores de su institución la responsabilidad, el compromiso social y la integridad, (como señalan en su portal institucional), ¿por qué estos valores corporativos no se alinean con los de la sociedad, tales como la paz, la sana convivencia y la tolerancia?

De igual forma, la falta de comunicación entre autoridades así como una ausencia de estrategia articulada multidisciplinaria compuesta por instituciones deportivas, policía nacional, Gobierno municipal, Gobierno central y otros actores ligados al deporte, no hace más que demostrar la improvisación con la que se manejan las vidas humanas y la situación de riesgo en la que se encuentra la sociedad.

## Oportunidad para el cambio

Ante los hechos ocurridos que cobraron una víctima mortal, ¿será viable cambiar la imagen futbolística que proyecta el Perú? Ante las dos caras de una crisis (en chino 'Wei-Ji': peligro-oportunidad) esta es la ocasión para que los clubes, como instituciones deportivas que albergan la pasión hacia un equipo; la policía, como agente de orden y autoridad; el Congreso, el Gobierno central y el Poder Judicial como representantes que velan por el bienestar de la población y los medios de comunicación, como incansables luchadores en búsqueda de justicia, asuman un compromiso y rol protagónico que prevenga más pérdidas humanas, blinden a la sociedad, fortalezcan la imagen del fútbol y con ello, la imagen de un país.



# Hay que ser actores y no solo espectadores



LZC Imagen y Comunicación  
Comunicación Estratégica Integral

[www.lzcperu.com](http://www.lzcperu.com)  
Telef. : 241-8521  
[comunicacionlzc@lzcperu.com](mailto:comunicacionlzc@lzcperu.com)





La Revista Oficial del DirCom 

# **Imagen** **y Comunicación**

En nuestra próxima edición:

## **Calidad de SERVICIO en DISNEY**

Un reflejo de su cultura corporativa

## **Mensajes CORPORATIVOS en las REDES SOCIALES**

Lo que dicen las empresas en la web

## **De la IDENTIDAD a la IMAGEN**

Dos caras de una misma moneda

## **Marca CIUDAD**

Parte de la imagen de un país

Una revista de  
LZC Imagen y Comunicación  
[comunicacionlzc@lzcperu.com](mailto:comunicacionlzc@lzcperu.com)  
[imagenycomunicacion@lzcperu.com](mailto:imagenycomunicacion@lzcperu.com)  
[www.lzcperu.com](http://www.lzcperu.com)  
Teléfono: (511) 241-8521